

Министерство образования и науки Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное  
учреждение высшего образования  
«Уральский государственный педагогический университет»  
Институт социального образования  
Факультет туризма и гостиничного сервиса  
Кафедра туризма и гостеприимства

## **ПРОЕКТИРОВАНИЕ МОТИВАЦИИ СОТРУДНИКОВ МИНИ-ОТЕЛЯ**

*Бакалаврская выпускная квалификационная работа  
по направлению подготовки 43.03.03 – Гостиничное дело*

Исполнитель  
Беляева Каролина Вячеславовна,  
студентка группы ГГ-41,

«\_\_» \_\_\_\_\_ 201\_\_ г.

Допущена к защите  
Зав. кафедрой туризма  
и гостеприимства  
\_\_\_\_\_ А.И. Фишелева

«\_\_» \_\_\_\_\_ 201\_\_ г.

Научный руководитель  
Е. Г. Радыгина,  
канд. пед. наук, доцент

«\_\_» \_\_\_\_\_ 201\_\_ г.

Екатеринбург 2016

## ОГЛАВЛЕНИЕ

<b>ВВЕДЕНИЕ</b> .....	2
<b>ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МОТИВАЦИИ СОТРУДНИКОВ</b> .	5
1.1. Понятие и структура мотивации сотрудников.....	4
1.2. Особенности мотивации сотрудников мини-отеля .....	5
<b>ГЛАВА 2. ПРОГРАММА МОТИВАЦИИ СОТРУДНИКОВ МИНИ - ОТЕЛЯ «ОЛИМП»</b> .....	6
2.1. Анализ мотивации сотрудников в мини-отеле «Олимп».....	7
2.2. Содержание программы мотивации для сотрудников «Олимп» .....	8
<b>ЗАКЛЮЧЕНИЕ</b> .....	9
<b>СПИСОК ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ</b> .....	10
<b>ПРИЛОЖЕНИЕ 1. Анкета для сотрудников</b> .....	11

## **ВВЕДЕНИЕ**

Мотивация важнейший фактор работы мини-отеля. От мотивационной программы зависит качество предоставленных сервисных услуг.

Для руководителей, мотивация сотрудников является сложной задачей, при необходимости найти индивидуальный подход к каждому сотруднику. Руководитель должен понимать мотивы, влияющие на профессиональную деятельность персонала. А мотив - это сложный механизм мотивации, который включает в себя потребность, притязание, ожидание, установки, оценки и стимулы. Понимание мотивов деятельности дает возможность влиять на мотивацию сотрудника организационными методами. Мотивационная программа должна быть эффективной и приносить экономическую прибыль отелю. Мотивация одна из важных факторов в управлении в мини-отеле. От программы зависит качество предоставления сервисных услуг работника мини-отеля.

Мотивация – система внутренних факторов, вызывающих и направляющих ориентированное на достижение цели поведение человека или животного [30, с. 130]. Мотивационный аспект – основополагающее звено работоспособности персонала отеля. Поэтому руководителю отеля необходимо уделять особое внимание мотивации сотрудников гостиницы, для повышения качества обслуживания, а также для поддержания конкурентоспособности отеля. Персонал это продукт отеля, который влияет на качество услуг и удовлетворения потребностей гостя. С помощью мотивированных сотрудников отель сможет достигать новые вершины и быть успешным среди конкурентов.

В сложившейся экономической обстановке в мире, туристы выбирают отели, смотря не только на удобство месторасположения отеля, но и на ценовую категорию номеров. Популярность мини-отелей в разных странах, в том числе и в России растёт с каждым годом. Мини-отелю сложно

конкурировать с большим отелем, так как из-за маленького номерного фонда мини-отель не готов принять большое количество гостей.

На персонале мини-отеля лежит большая нагрузка и ответственность. Сотрудники вынуждены выполнять большое количество работ. Что вызывает текучесть кадров и нежелание сотрудников выполнять обязанности в полном объёме.

**Актуальность** данной темы состоит в том, что эффективная мотивация персонала является одним из наиболее существенных факторов конкурентоспособности мини-отеля.

В то же время возникает **противоречие** между потребностями руководителей выполнения широкого спектра услуг и мотивами сотрудников и выполнения своих обязанностей.

**Проблема:** необходимость повышения мотивации сотрудников мини-отеля.

**Объект** – мотивация персонала.

**Предмет** – программа мотивации персонала в мини-отеле

**Цель** – разработать программу мотивации сотрудников мини-отеля «Олимп».

**Задачи:**

1. Рассмотреть понятие и структуру мотивации сотрудников;
2. Особенности мотивации сотрудников мини-отеля;
3. Провести анализ мотивации сотрудников мини-отеле «Олимп»;
4. Разработать программу мотивации для сотрудников «Олимп».

**Структура работы:** введение, в главе 1 описаны теоретические основания мотивации сотрудников, в главе 2 представлена программа мотивации сотрудников мини-отеля «Олимп», заключение и приложение 1, в котором представлена анкета.

# ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МОТИВАЦИИ СОТРУДНИКОВ

## 1.1. Понятие и структура мотивации сотрудников

Мотивация важнейший фактор работы мини-отеля. От мотивационной программы зависит качество предоставленных сервисных услуг работника мини-отеля. Для руководителя отеля, нахождение правильной мотивации является сложной задачей, поэтому необходимость нахождения индивидуального подхода к каждому сотруднику является первостепенной задачей. Руководитель должен чувствовать и находить мотивы, влияющие на профессиональную деятельность персонала. Для того чтобы создать эффективную программу мотивации нужно определить саму сущность мотивации и то, что лежит в ее основе. Существует множество определений понятию мотивации. Одно из определений мотивации гласит так, это побуждения человека к действию, система внутренних факторов и психофизиологический сигнал.

Мотивация – активное состояние мозговой структуры, побуждающие человека (высших животных) совершать наследственно закрепленные или приобретенные опытом действия, направленные на удовлетворение индивидуальных (голод, жажда и др.) или групповых (забота о потомстве и др.) потребностей [34].

Мотивация – психофизиологический сигнал, вызывающий возбуждение отделов мозга и побуждающий животных, человека к удовлетворению своих потребностей [29].

Мотивация – система внутренних факторов, вызывающих и направляющих ориентированное на достижение цели поведение человека или животного [30, с. 200].

В общую характеристику мотивации входит определение, что это психологическое состояние человека, которое побуждает в направленное достижение к удовлетворению потребностей. Мотивация в первую очередь

это процесс, действующий внутри человека, который направляет его к совершению качественных действий. При этом мотивация все время побуждает человека к осуществлению новых действий. При удовлетворении одной цели появляется другая. У человека может быть при этом сразу много целей, но все они имеют этапы и значимость. В жизни индивидуума осуществление целей является важной задачей, при этом осуществляя одну цель, этим он порождает появление новой цели.

Цель – То, к чему стремятся, что надо осуществить. Ставить себе что-нибудь целью. Достичь цели. Иметь целью что-нибудь [29. С. 611].

Направление мотивации меняется самостоятельно после того как человек добился своей цели, это перерастает в само собой разумеющийся фактор и зарождает новую цель и мотив. Фактор мотивации проявляется в поведении человека в определённый момент, а именно когда перед человеком стоит цель. Добротное совершение работы, одна из причин мотивации сотрудника, именно в этот момент можно увидеть, насколько хорошо работает программа мотивации. В основе мотивации есть внутренняя и внешняя сила, которая побуждает сотрудника к действию и определяет четкую цель поведения индивидуума.

В понятии мотивации, особенно важны следующие его аспекты:

- определение того, что деятельность человека находится в прямой зависимости от мотивационного воздействия;
- выявление соотношения внутренних и внешних сил;
- соотношение с результатами деятельности человека.

В мотивации задействованы потребности и мотивы. Потребности это эмоциональное удовлетворение, которое побуждает к активному действию. Потребности могут быть разные как физиологические, психологические и социальные. Если человек испытывает недостаток данных потребностей, он начинает их восполнять.

Экспериментальное изучение потребностей начал. К. Левин. Одну из первых классификаций потребностей предложил в 1938г. Психолог Г. Муррей, выдвинув идею об их четырех основных типах:

- 1) Первичные (обеспечивают выживаемость человека) и вторичные (способствуют развитию личности);
- 2) Позитивные и негативные;
- 3) Явные и неявные;
- 4) Осознанные и неосознанные [7, с. 88].

Следовательно, сделав вывод из изучения потребностей можно сказать, что потребности нельзя увидеть, но их можно определить по состоянию или действию человека, что и является сложной задачей для руководителей. Нахождение подхода к каждому сотруднику является сложной задачей, так как каждый работник индивидуален.

Требования работников обычно подразделяются на группы, а именно: экономическое вознаграждение (оплата труда, материальное поощрение, обеспечение безопасности труда, соблюдение прав работников и др.), внутреннее удовлетворение трудом (интерес к работе, разнообразие, чувство вовлеченности, возможность дальнейшего роста и др.) и социальные взаимоотношения (окружающая обстановка, взаимная поддержка, членство в той или иной группе, статус, социальная поддержка и др.) [23, с. 18].

Каждый сотрудник самостоятельно выбирает направление, по которому пойдёт развитие его карьеры, кто-то хочет заниматься обычной работой, кто то стремится к власти и карьерному росту, для кого-то важно общение и как относятся к нему коллеги. Пытаясь, удовлетворить свои потребности сотрудник должен испытывать радость и удовольствие к своей работе. После того как сотрудник выполнил свою работу появляется ослабление или усиление. Если работник продолжает стремиться к труду, значит, программу можно оставить, поскольку он испытывает недостаток чего – либо, но если идет ослабление, то нужно полностью исключать и вносить новую или вносить изменения и побуждать человека к новым целям.

Мотив – 1) побуждение к действительности, связанное с удовлетворением потребностей субъекта. 2) Материальный или идеальный предмет, побуждающий и определяющий выбор направленности деятельности, ради которого она и осуществляется. 3) Осознаваемая причина, лежащая в основе выбора действий и поступков личности [29, с. 100].

Мотив это составная часть мотивации, которая включает в себя потребность, действие, ожидание, оценка и стимул. Понимание мотивов дает возможность влиять на мотивацию сотрудника. Именно с помощью мотивов руководитель может направлять сотрудника. Понятие определений мотивы и потребности различны, хотя данные действия могут происходить в одно время. Потребность это нужда в различных факторах, которые человеку нужны для жизнедеятельности. Потребности у людей схожи, необходимость в еде, общении или стремление к власти человек испытывает постоянно. А мотив у каждого человека индивидуален. Иными словами мотив это стремление человека к получению определённой выгоды. При этом мотивов у одного сотрудника может быть несколько, и все они могут быть в разных направлениях, мотивы могут либо усиливать друг друга либо ослабить.

У мотивов есть три основные функции: побуждающая, направляющая и регулирующая.

Побуждающая функция состоит в том, что мотивы обуславливают поступки личности, ее поведение и деятельность. Реализация личности зависит от силы мотивов, их актуализации, т. е. превращения в основные импульсы психологической активности, детерминирующие поведение.

Направляющая функция состоит в выборе и осуществлении определенной деленной линии поведения, деятельности. Эта функция зависит от устойчивости мотивации, иерархии, множественности и силы мотивов.

Регулирующая функция состоит в том, что поведение и деятельность в зависимости от особенностей мотивации носят либо личный характер, либо направлены на реализацию интересов коллектива, фирмы [В.П.Сладкевич].



Следовательно, побуждающий мотив проявляется в действии человека. Активное поведение человека для достижения определённой цели становится более явным. Чаще всего этим методом пользуются руководители. С помощью данного мотива происходит убеждение сотрудника в получении им определённых плюсов. Тем самым руководитель побуждает работника к активному труду. Чаще всего стимуляция сотрудника происходит материальным фактором. Направляющий мотив состоит из определенных условий и эффективных решений, для реализации данной функции. Регулирующий мотив он же и управляющий, который предопределяет характер поведения мотива в конкретной ситуации.

Помимо потребностей и мотивов, мотивационный механизм включает:

- 1) Притязание – желаемый уровень удовлетворения потребностей, детерминирующий поведение. На него влияют ситуация, успехи и неудачи. Если он достигнут, то скорее всего потребности не превращаются в мотивы;
- 2) Ожидание – оценку личностью вероятности наступления события, которая конкретизирует притязания применительно к ситуации; предположение о том, что результат деятельности будет иметь определенные последствия. Ожидания и притязания нужно тщательно учитывать, что бы они ни стали мотивирующим фактором;
- 3) Установки – психологическая предрасположенность, готовность человека к тем или иным поступкам в конкретной ситуации;
- 4) Оценки – характеристики степени возможного достижения результата или удовлетворении потребностей;
- 5) Стимулы – блага, возможности и проч., находящиеся вне субъекта, с помощью которых он может удовлетворить свои потребности, если это не требует невозможных действий [7, с. 132].

Если говорить о мотивационном механизме в процессе, получается что, у работника приходя на работу, появляется потребность. Ему что-то не хватает, и он начинает искать пути и решения для удовлетворения своих

целей. Далее включается мотив, определяется цель, что именно нужно определяется актуальность и как можно обменять или получить свою цель. Стимул направляет человека на реализации своих целей, после чего появляется новая потребность и сотрудник ищет новое направление. Потребности подразделяются на материальные и нематериальные.

Руководители для что бы повысить или побудить сотрудника для эффективной работы используют две основные силы в мотивации, это внутренняя сила и внешняя, в которые входят мотив и стимул. Мотив это внутреннее психологическое состояние человека, которое он создает сам при потребности или интересе и при этом получает удовлетворение от процесса, не требуя вознаграждения. Стимул это внешний мотив, для которого используют разные виды вознаграждения за действия сотрудника.

Внешний мотив является противоположностью внутреннему, поскольку он понижает заинтересованность к деятельности. Чаще всего используют денежное вознаграждение, что не является эффективным способом для улучшения работы сотрудника. Отсутствие внутренней мотивации снижает интерес сотрудника к работе, позже она становится для него рутинной и вызывает исключительно отрицательные эмоции, что может привести к текучести кадров. Работники гостиницы должны получать удовольствие от работы, ведь именно от того как относиться сотрудник к своей работе, зависит работоспособность и качество оказания услуг в мини - отеле. Без внешних мотивов развитие работника невозможно, поскольку в отличие от внутренних мотивов они более длительные по времени. Из выше сказанного нужно понимать, что внешние и внутренние мотивы не должны конкурировать между собой, а наоборот составлять одно целое. Присутствие похвалы сотрудника за хорошую работу, эффективнее будет вместе с материальным вознаграждением.

Стимулирование труда эффективно только тогда, когда органы управления способны добиться и поддержать тот уровень качества работы, за который они платят. Цель стимулирования не в том, чтобы просто побудить

человека работать, а заставить его делать это лучше того, что предусмотрено трудовыми отношениями [26, с. 36].

Мотивация труда – основа высокопроизводительной работы. В этом качестве она представляет базу и суть трудового потенциала работника, всей совокупности его свойств, воздействующих на производственную деятельность[17, с. 37].

Характеристики теории трудовой мотивации:

1. Классическая теория научного менеджмента (Фредерик Тейлор, Фрэнк Гилберт, Гарри Грант и др.) Основная концепция: Сотрудники компании в значительной степени заинтересованы в труде, если их материальное вознаграждение тесно связано с результатами их труда. Финансовое стимулирование – единственная основа высоких производственных показателей;
2. Теория X и Y (Дуглас МакГрегор) Основная концепция: Некоторые сотрудники не любят работать «от рождения», поэтому они могут хорошо работать только под постоянным наблюдением, только под принуждением (Теория X). Другие – сами мотивируют для себя потребность трудиться и находить внутреннее удовлетворение в труде, правда, если для этого созданы необходимые условия (Теория Y);
3. Теория Z (Уильям Оучи) Основная концепция: Забота о каждом сотруднике организации, качество трудовой жизни, привлечение сотрудников к групповому принятию решений – вот предпосылки раскрытия их потенциала;
4. Теория человеческих отношений (Ф. Дж. Ретлисбергер, Элтон Мэйо, Ренсис Лайкерт) Основная концепция: Ключевым фактором мотивации является руководитель. Именно руководитель должен дать почувствовать сотруднику, что он является членом коллектива и занимает в нем важное место. При этом исповедуется демократический стиль руководства;
5. Теория иерархии потребностей (Абрахам Х. Маслоу) Основная концепция: в иерархии потребностей выделяют пять уровней: 1) физиологические

потребности; 2) потребность в безопасности (как физический, так и экономический); 3) потребность в любви, принадлежности (социальные потребности); 4) потребность в уважении, признании; 5) потребность в самовыражении. Если удовлетворены потребности низших уровней, то для мотивации сотрудника к труду надо активизировать следующий, более высокий уровень потребностей;

6. Фактор «2» (Фредерик Герцберг) Основная концепция: в двухфакторной модели трудовой мотивации выделяются две большие категории: гигиенические факторы и мотиваторы. Гигиенические факторы, факторы поддержки (политика Компании и управление, условия труда, зарплата, межличностные отношения с руководителем, степень непосредственного контроля за работой) носят превентивный характер и могут вызвать у сотрудника чувство неудовлетворенности, но они не являются мотивирующими факторами. К последним (мотиваторам) относятся потребности более высокого порядка, такие, как производственные достижения, общественное признание, работа сама по себе, ответственность и возможность карьерного роста. Задача менеджмента – устранение раздражителей (удовольствие базовых потребностей) и использование мотиваторов (удовлетворение высших потребностей);
7. Теория заученных потребностей (Дэвид МакЛелланд) Основная концепция: выделяются три доминирующие потребности: 1) причастности (аффиляция); 2) власти; 3) успеха. Путем установления порядка вознаграждения (признание, продвижение по служебной лестнице, достижение определенного общественного положения и т.п.) и условия ожидания, что вознаграждение будет результатом лучшего поведения или работы, можно усилить мотивацию более производительной и качественной работы;
8. Теория ERG (Клейтона Альдерфера). Основная концепция: выделяются три группы потребностей: 1) потребности существования (выживание, физическое благополучие, оплата труда) - Existence Needs; 2) потребности

в связях (межличностные связи, установление контактов, уважение, оценка личности) – RelatednessNeeds; потребности в росте (внутреннее стремление к развитию творческого потенциала, к самореализации) – GrowthNeeds. ERG - теория отвергает жесткую иерархию;

9. Теория установки целей (Эдвин А. Локе) Основная концепция: сознательные потребности сотрудника определяют его действия. Цель будет воздействовать на прилагаемые усилия, и влиять на выбор поведения;
10. Теория изменения поведения, теория подкрепления (Беррес Фредерик Скиннер) Основная концепция: поведение может быть управляемого, уточнено и изменено благодаря определенным изменениям в системе поощрений и наказаний;
11. Теория предпочтений, ожиданий VIE(Виктор Врум) Основная концепция: Мотивация поведения сотрудника определяется тремя факторами: 1) силой уверенности в том, что конкретные действия приведут к конкретному результату; 2) силой уверенности в том, что конкретный результат приведет к конкретному вознаграждению; 3) привлекательностью или приемлемостью вознаграждения. Сила мотивации есть функции от суммы валентностей результатов (включая инструментальность), умноженных на ожидание, причем валентность – это устойчивость предпочтений сотрудника относительно конкретного результата. Инструментальность или значимость – это эталон субъективной оценки сотрудника, а именно: ведет ли исходные действие или нет к достижению поставленной цели;
12. Теория справедливости, равенства или беспристрастности (Дж. Стейси Адамс) Основная концепция: Основным источником трудовой мотивации является беспристрастность или справедливость, которую сотрудник ожидает встретить в трудовом коллективе. Если отношение «отдачи – выхода», которое получает сотрудник (вознаграждения), к его «вкладу – входу» в выполнения работы оказывается не равным с его точки зрения

аналогичным соотношениям у других сотрудников, то это признак несправедливости и соответственно предпосылка возникновения психологического напряжения. В соответствии с этой теорией адекватность вознаграждения оценивается по соотношению «входа» и «выхода»;

13. Комплексная процессуальная теория мотивации (Лайман Портер, Эдвард Лоулер) Основная концепция: Включает в себя элементы теории ожиданий и теории справедливости. Базируется на пяти переменных величинах: 1) затраченные усилия; 2) восприятие, ожидание; 3) полученные результаты; 4) вознаграждение; 5) степень удовлетворения. Основной вывод: результативный труд ведет к удовлетворению;
14. Теория атрибуции (Франц Хайдер) Основная концепция: Внутренние силы (т. е. Личные качества, такие, как способности, усилия, утомляемость) и внешние силы (свойства окружающей среды), дополняя друг друга, определяют поведения сотрудника. Теория атрибуции – это теория о том, как люди объясняют поведения других: приписывают ли они причину действий внутренним диспозициям человека (чертам характера, мотивам и установкам) или внешним ситуациям;
15. Теория контроля основная концепция: связана с ощущениями сотрудника, а именно: насколько он контролирует свою производственную деятельность. Считается, что осознанный контроль влияет на удовлетворенность трудом и прогулы.
16. Теория представительства основная концепция: Ключевым моментом теории является то, что интересы владельцев Компании и ее сотрудники могут различаться, причем это расхождение можно уменьшить посредством установления соответствующих вознаграждений;
17. Теория Джона П. Кэмпбелла, Марвина Д. Даннетта, Эдварда Е. Лоулера и Карла Е. Уэйка – младшего. Основная концепция: Мотивирующие воздействие на людей оказывает определение того, насколько настоятельны их потребности и ожидания, насколько их действия

- побуждают к достижению поставленной цели и каких результатов достигли другие люди при подобных обстоятельствах;
18. Теория Герберта Кауфмана. Основная концепция: Организационная и профессиональная специализация могут развивать в сотрудниках желание и возможность соответствовать целям Компании;
19. Теория Роберта Престаса. Основная концепция: Предложена тройная классификация моделей организационного приспособления: «продвигающиеся вверх» - те, кто понимает и принимает все ценности организации; «индифферентные» - те, кто отвергает такие ценности и находит личное удовлетворение вне работы; «амбивалентные» - те, кто хочет пользоваться благами жизни организации, но не отвечает ее требованиям;
20. Теория В. Зигерта и Л. Ланга. Основная концепция: Критерий оптимальности мотивации и поощрений – в обеспечении взаимной удовлетворенности организации (руководства) и индивидуума. При этом акцентируется внимание на эмоциональной стороне производственных проблем.
21. Теория В. Арнольда. Основная концепция: Результативность мотивации определяется направлением и качеством усилий, а не суммированием их. Продуктивность мотивации усиливается энергией целенаправленности поведения, продвижением личности к эффективным для организации поступкам;
22. Теория Концепция редизайна труда (Дж. Хакман и Грег Олдхэм). Основная концепция: Мотивированность работой следует измерять посредством следующих пяти характеристик: 1) разнообразие работы; 2) законченность работы; 3) значимость работы; 4) автономность в работе; 5) обратная связь (возможность оценки результатов собственных усилий);
23. Теория Т. Стюарта. Основная концепция: Новейшая тенденция в мотивации сотрудников заключается в разработке комплексных мотивационных программ. При этом сотрудники Компании получают в

свои руки четыре символа освобождения: информацию, знания, власть и вознаграждение [14, с. 364].

Побуждение человека к работе является основной задачей любого руководителя, однако никто не знает точный ответ как именно мотивировать человека к труду. В перечисленных выше теориях трудовой мотивации описаны наиболее точные способы решения вопроса побуждения человека к труду.

Таким образом, можно сделать вывод, что мотивация это процесс, который побуждает человека к действию. Мы узнали, что в основе мотивации лежит мотив и стимул. Мотив это внутренняя мотивация, которая побуждает сотрудника выполняя работу исходя из своих интересов. Стимул это внешняя мотивация, которая побуждает к труду. Мотивация это основа управления и является сложной задачей для руководителей. Есть множества теорий для решения данной проблемы, но все равно на сегодняшний момент нет определенной программы для решения проблемы как замотивировать сотрудника.

## **1.2. Особенности мотивации сотрудников мини – отеля**

Мини-отель – это малое средство размещения с номерным фондом от 5 до 15 номеров [30].

В России мини-отели набирают большую популярность среди туристов, в связи со сложившейся нестабильной экономической обстановкой в стране.

Особенности мини-отелей:

Преимущество мини-отелей среди больших гостиниц заключается в том, что за относительно невысокую стоимость, можно забронировать номер. Так же к плюсам мини-отеля можно отнести маленький поток гостей, что облегчает работу персонала, делая его более приветливым и гостеприимным.



Минусы мини-отеля это минимум услуг и комфорта при проживании. Чаще всего встречаются жалобы гостей на питание и плохую звукоизоляцию, поскольку чаще всего помещения для мини-отелей арендуют. Руководители ради экономии средств чаще всего не желают применять требования для удобства гостей, что влечет за собой некомфортное проживание в номера мини-отелей.

Главной задачей для руководителя отеля является эффективное использование знаний работников отеля, в соответствии с поставленными целями. И, конечно же, одним из эффективных способов управления является мотивационный менеджмент.

Мотивация персонала играет важную роль в сфере малого гостеприимства, поскольку она не только повышает уровень работоспособности, но и раскрывает способности и потенциал персонала. Мини-отель по своей структуре похож на небольшую организацию, именно поэтому очень важно проводить правильный подбор сотрудников. Как мотивирован сотрудник, сразу увидеть невозможно, но мотивацию, возможно, увидеть в определенной ситуации. Сегодня с помощью телепередач, например «Ревизорро» потенциальные гости могут увидеть, как предоставляется сервисный продукт в различных гостиницах. И не редко мы наблюдаем, не качественную работу персонала. Примером послужил «Маринс парк отель», в котором в номерах была произведена некачественная уборка, сотрудники охраны находились в состоянии алкогольного опьянения, а персонал отеля не отличался доброжелательностью. В правильном управлении и в эффективной мотивации сотрудник четко понимает свои обязанности, в рабочее время он занимается только работой и делает это с удовольствием. Если у отеля плохо развита система управления и мотивационная программа, то такой отель обречен, проиграть своему конкуренту и дорого поплатиться за не мотивированного сотрудника. Сегодня при большой конкуренции каждый отель пытается заработать положительные отзывы на различных сайтах,

ведь именно отзывы простых посетителей позволяют сформулировать мнение об услугах отеля, стандартах качества, а также о гостинице в целом.

Результат мотивационной программы виден не сразу, на достижение требуется много времени и аналогично программа требует экономических затрат. К сожалению, организация гостеприимства не готова вкладывать денежные средства на долгосрочный проект поскольку экономическая ситуация в России не стабильна. Компания нацелена на коротко срочный и прибыльный проект. Персонал важный элемент в работе мини-отеле, им нельзя пренебрегать.

В мини-отеле на сотрудниках лежит большая ответственность, и нагрузка. Администратору и горничной помимо своих обязанностей необходимо выполнять дополнительную работу, а именно горничная выполняет работу прачечной в стирке и глажке белья. Администратор выполняет работу портье, кассира, оператора по бронированию, а также администратор сервирует завтрак. Следовательно, работа для сотрудников превращается в рутинной характер, что влечёт снижение работоспособности при выполнении обязанностей. Данный факт влечет текучесть кадров и нежелание работников выполнять работу в полном объеме. Что и наблюдалось в прохождении практике.

Поэтому главная задача руководителя это обращать внимание на факторы, которые влияют на работоспособность персонала. В.Р. Веснин выделяет следующие типы мотивированности.

Типы мотивированности:

1. Трудовой (ориентация на заработок);
2. Профессиональный (заинтересованность в содержательной работе, овладении ее навыками, самовыражении);
3. Властный (приобретение высокой должности);
4. Идеальный (готовность трудиться ради общего блага);

5. Хозяйский (стремление к самостоятельности, возможность приумножения богатства);
6. Творческий (поиск нового);
7. Коллективистский, ставящий во главу угла работу в команде (характерен для восточных культур);
8. Люмпенизированный (упор на уравнительность) [7, с. 130].

Исходя из этих типов мотивированности определяется направление стимулирование труда сотрудников.

Стимулирование – определенное воздействие на личность, создание внешней ситуации, побуждающей его действовать определенным заданным образом. Стимулы – это воздействие внешних факторов, в отличии от мотивов, понимаемых как внутренние так и внешние значимые для конкретной личности факторы. [20, с. 34].

Стимулирование бывает двух видов это материальное и нематериальное. Стимулированию возможно дать определение, что это определённое поощрение труда руководителем совершенного сотрудниками. С помощью стимулирования руководитель повышает эффективность труда, взаимоотношения между сотрудниками, благоприятный климат и формирует доходы сотрудников. В.Р. Веснин выделяет два варианта стимулирования:

1. Жестокое стимулирование предполагает принуждение людей к определённым действиям и основывается на некоем ценностном минимуме (страхе). Его примером служат сдельная заработная плата или оплата за конечный результат (его можно не получить), отсутствие социальной защиты (ее наличие ослабляет стимулирующий механизм) и проч.

2. Мягкое стимулирование основано на побуждении к деятельности в соответствии с ценностным максимумом. Его инструментом является, например, социальный пакет (благ, гарантий), который в России зачастую сегодня значит больше, чем денежная заработная плата [7, с. 133].

Цель жесткого стимулирование заставить персонал выполнять свою работу качественнее и в большем количестве. Мягкое стимулирование

основано на побуждении работника, а именно целью мягкого стимулирования является убеждение работника в необходимости выполнения работы.

К экономическим стимулам относятся дополнительное вознаграждение при выполнении работником определённых задач. Получения этого вознаграждения не дает работнику стопроцентное удовлетворение всех своих потребностей. Эффект экономического стимулирования краткосрочен, так как экономические потребности человека сначала возрастают при повышении дохода, а затем падает при потере материальной цели человека.

К видам экономического стимулирования относятся дополнительные выплаты, зарплата и льготы. Они повышают работоспособность человека, и закрепляет сотрудника к фирме.

Общими принципами вознаграждения являются:

1. Неуклонный рост номинальной и реальной ее величины с повышением производительности труда работников;
2. Экономическая (соответствие личному вкладу) и психологическая обоснованность уровня справедливости (бывает внутренней, означающей соответствие заработной платы количеству и качеству труда, вкладу в конечный результат, и внешний, предполагающей равное вознаграждение за равный труд);
3. Изменение соотношения постоянной и переменной части вознаграждения в зависимости от ситуации;
4. Использование его передовых форм и систем (например, участие в прибылях);
5. Четкость и понятность критериев определения уровня оплаты труда (они не должны быть придельными и об их изменениях заблаговременно сообщается);
6. Информирование об источниках средств на оплату труда;

7. Закрепление уровня заработной платы в договоре (это обязывает субъекта воспринимать ее как нормальную, поскольку он принял участие в определении и согласился с этим) [7, с. 135].

Зарплата мотивирует персонал, только если деньги для сотрудника являются первостепенным благом. Премии и бонусы повышают доход сотрудника и являются отличным стимулом для качественной работы. С помощью экономического стимула снижается текучесть кадров. Для работы данной функции необходимо, чтобы сотрудник знал сколько он зарабатывает без бонусов и сколько он может заработать с дополнительными выплатами.

Заработная плата – вознаграждение за труд в зависимости от квалификации работника, сложности, количества, качества и условий выполняемой работы, а также компенсационные выплаты (доплаты и надбавки компенсационного характера, в том числе за работу в условиях, отклоняющихся от нормальных, работу в особых климатических условиях и на территориях подвергшихся радиоактивному загрязнению, и иные выплаты компенсационного характера) и стимулирующие выплаты (доплаты и надбавки стимулирующего характера, премии и иные поощрительные выплаты)[29].

Заработная плата состоит из двух частей постоянной и переменной. Постоянная заработная плата гарантирует сотруднику стабильный ежемесячный платеж за отработанное время, качество и количества выполненной работы. Переменная является методом вознаграждения, который включает в себя премии и доплаты, но не является для сотрудников постоянным заработком и зависит только от результата работы.

Формы оплаты труда делятся на повременную и сдельную. Сдельная заработная плата, когда работник получает вознаграждение за результат выполненной своей работы, а повременная это когда зарплата персонала зависит от отработанного времени, ставки и не зависит от количества выполненной работы.

Повременная форма оплаты труда бывает двух видов-простой повременной и повременно-премиальной [28].

При простой повременной оплате труда заработок рабочего определяют, умножая часовую или дневную тарифную ставку его разряда на количество отработанных им часов или дней. При определении заработка других категорий работников необходимо соблюдать следующий порядок. Если работник отработал все рабочие дни месяца, то оплата составит установленный для него оклад. Если в данном месяце отработано неполное число рабочих дней, то заработок определяется путем деления установленной ставки на календарное количество рабочих дней. Полученный результат умножается на количество оплачиваемых за счет организации рабочих дней.

При повременно-премиальной оплате труда к сумме заработка по тарифу прибавляют премию, которая устанавливается в процентном отношении к тарифной ставке. Премии выплачиваются в соответствии с положениями о премировании, которые разрабатываются, утверждаются в каждой организации. В положениях предусматриваются конкретные показатели и условия премирования, при соблюдении которых у работника возникает право требовать соответствующую премию. К таким показателям относятся: выполнение производственных заданий, экономия сырья, материалов, энергии, рост производительности труда, повышение качества производимой продукции, освоение новой техники и технологии и др.

С помощью сдельной заработной платой руководитель гостиницы может контролировать качество предоставления услуги в отеле и установить нормы выполнения работы. Выделяют четыре основные виды заработной платы это прямая сдельная, сдельно-прогрессивная, сдельно-премиальная и аккордная.

Основные виды (системы) сдельной заработной платы [7, с. 136].

При прямой сдельной системе заработок непосредственно зависит от числа изготовленных изделий. Для работников, обслуживающих основное

производство, иногда применяется косвенная сдельная система, уровень, который зависит от результатов, достигнутых там с их помощью.

При сдельно-прогрессивной системе заработной платы, в пределах установленной исходной нормы выработки труд оплачивается по прямым расценкам, а сверх нее по нарастающим. Степень их увеличения определяется с помощью специальной шкалы.

Сдельно-премиальная система сочетает сдельный заработок с премией за рост производительности труда, снижение затрат, освоение новой техники, технологии и проч.

Аккордная система вознаграждения определяет сразу за весь объем выполненной работы. Здесь также могут выплачиваться премии.

Из этого следует, что сдельная форма оплаты труда ведёт к снижению качества и сроков выполнения работы.

Дополнительные выплаты – это выплаты деньгами или не денежные вознаграждения, предоставляемые работникам компании дополнительно к их заработкам или окладам. Это может быть бесплатное или субсидированное питание, социальные пособия, займы, различные скидки и использование автомобилей компании [24].

Дополнительные выплаты-вознаграждение работника за результаты труда, связывающие уровень денежного вознаграждения с общей эффективностью работы организации, структурного подразделения и самого работника. Дополнительные выплаты делятся на бонусы, групповой стимулирование и индивидуальное стимулирования.

Бонусы это программа премирования сотрудников компании по желанию и распоряжению руководства, не имеющие под собой определенной величины расчета. Бонусы ориентированы на достижения цели поставленной руководством компании и распространяются на группы сотрудников или одного работника.

Достоинства бонусных программ заключается в их гибкости, не бюрократичности, скорости их внедрения. Недостатки бонусных программ

определяется прежде всего минимальной или вообще отсутствующей связью между производственными успехами сотрудника и получаемым вознаграждением, а кроме того – дороговизной при внедрении, высокой вероятностью возникновения конфликтных ситуаций в силу руководящего «произвола» при раздаче «бонусов-слонов» и т.п.[14 с. 378].

В мини-отеле могут существовать следующие бонусные программы:

1. Премирование руководство мини-отеля за правленный своевременный контроль за работой сотрудников;
2. Премирование сотрудников выполнивших свою работу сверх установленных норм и за короткое время исполнения;
3. Премирование за полезные и рациональные предложения улучшающие работу мини-отеля;
4. Премирование за выслугу лет. Выплата данного бонуса уменьшает текучесть персонала в мини-отеле.

Индивидуальное стимулирование создает конкуренцию между сотрудниками, так как за выполнение поставленной цели компанией выплачивается заранее обговоренное вознаграждение. Индивидуальное стимулирование называют комиссионные выплаты, которые ориентированы на стимулирование сотрудника к продаже гостиничных услуг.

Групповое стимулирование ориентировано на группы и коллективные работы смысл группового стимулирования заключается в том в достижении цели компании, увлечении прибыли, стабильности рабочей силы. Виды группового стимулирования:

1. Вознаграждение поитогом работы подразделения. После выполнения работы группой сотрудников, всей группе выплачивается вознаграждение.
2. Премирование на основе управления по целям. Данный вид группового стимулирования по своему виду схож с системой оплаты индивидуального труда.
3. Премирование по результатам полученной прибыли. Данная система направлена на получении премии от количества проданных номеров.



Социальные выплаты – это доплаты на лечение, отдых, проезд и иные социальные потребности.

В социальные выплаты входит:

- Медицинское страхование работников;
- Страхование от онкологических заболеваний;
- Программа пенсионного обеспечения;
- Обеспечение питанием сотрудников компании;
- Оплата расходов на проезд в общественном транспорте;
- Бесплатная автопарковка;
- Программа повышения квалификации;
- Ежегодный оплачиваемый отпуск;
- Организация корпоративной культуры.

Основным материальным стимулированием является заработная плата при условии выдачи дополнительных выплат. Дополнительные выплаты стимулирует персонал значительно эффективнее, чем ежегодное повышение заработной платы. Материальное стимулирование обеспечивает персонал высоким уровнем дохода, но стоит учесть, что работник отеля не будет удовлетворён своим официальным заработком, так как потребности работника растут в два раза быстрее, чем происходит рост заработной платы, в связи, с чем активность работы персонала снижается. Поэтому руководителю мини отеля необходимо мотивировать сотрудника не только экономическим стимулированием, но и неэкономическим.

К неэкономическим способам стимулирования относят организационные и морально-психологические. Организационным стимулированием считается привлечение сотрудника к участию в делах отеля, приобретение новых знаний и навыков и последнее стимулирование это обогащение труда.

К организационными относят: привлечение работников к участию в делах фирмы и предоставление им права голоса при решении ряда проблем социального характера.

Облегчение возможности приобрести новые знания и навыки что делает людей более независимыми, самостоятельными, придает им уверенность в своих силах, позволяет контролировать усилия собственной деятельности;

Обогащение труда, заключается в возможности получения работниками более содержательной, важной, интересной, соответствующей их интересам и склонностям, требующей творческих способностей.

Морально психологические способы стимулирования включают следующие основные элементы:

во-первых, создание условий, при которых люди испытывали бы профессиональную гордость за причастность к порученной работы, личную ответственность за ее результаты;

во-вторых, присутствие вызова, обеспечение возможности каждому на своем рабочем месте показать свои способности, лучше справиться с заданием, ощутить собственную значимость. Для этого задание должно содержать долю риска, но и шанс добиться успеха;

в-третьих признание авторства результата. Например, отличившейся работники могут получать право подписывать документы, в разработке которых они принимали участие;

в-четвертых высокая оценка, которая может быть личной и публичной;

в-пятых, к морально-психологическим методам стимулирования относят высокие цели, которые воодушевляют людей на эффективный, а порой и самоотверженный труд. Удовлетворенность, возникающая при их достижении, влияет на поведение в сходных ситуациях в будущем;

В-шестых, морально стимулируют такие психологические моменты, как создание атмосферы взаимного уважения, доверия, забота о личных

интересах, поощрение разумного риска, терпимость к ошибкам к неудачам и прочее;

в-седьмых, предоставление всем равных возможностей вне зависимости от должности, вклада, личных заслуг, ликвидация зон, запретных для критики [7, с. 140].

Мотивация персонала играет важную роль в работе мини-отеля. Сегодня гость лучше осведомлён о своих правах в услугах мини-отеля и стандартах качества предоставления услуги благодаря освещению данной проблемы в средствах массовой информации. При плохой мотивации персонала, руководитель рискует не только проиграть конкурентам борьбу за гостя, но приобрести дополнительные расходы. В мини-отеле на персонале лежит большая нагрузка, что влечет снижение работоспособности и текучесть кадров, поэтому руководитель должен вовремя обратить внимание на мотивацию труда персонала, а именно какие стимулы лучше влияют на работоспособность персонала, поскольку именно от персонала зависит успех отеля. Стимулы бывают материальными и не материальными. К экономическим стимулам относятся дополнительные доплаты при выполнении персоналом поставленных задач. К неэкономическим стимулам относятся организационные и морально-психологические. При правильной мотивации экономические и неэкономические стимулы тесно взаимодействуют между собой, при этом, не заменяя друг друга.

Вывод по 1 главе. Мотивация это внутреннее побуждение персонала к труду. В мотивации задействованы потребности и мотивы. Мотив это составная часть мотивации, которая включает в себя потребность, действие, ожидание, оценку и стимул. Руководители отелей для повышения эффективности труда используют внутреннюю и внешнюю мотивацию. Мотив это внутреннее психологическое состояние человека, которое он создает сам при потребности, или интересе и при этом получает удовлетворение от процесса, не требуя вознаграждения. Стимул является внешним мотивом, для которого используют разные виды вознаграждения за

действия сотрудника. Стимулирование бывает материальное (заработная плата, дополнительные выплаты, социальные выплаты) и не материальное (участие персонала в делах отеля, возможность приобретения новых знаний и навыков, похвала, благоприятные условия труда и т.д.). При правильной мотивации экономические и неэкономические стимулы тесно взаимодействуют между собой, при этом, не заменяя друг друга

## **ГЛАВА 2. ПРОГРАММА МОТИВАЦИИ СОТРУДНИКОВ**

### **МИНИ - ОТЕЛЯ «ОЛИМП»**

Материал удален, так как содержит информацию, представляющую коммерческую ценность.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

В Екатеринбурге с каждым годом происходит рост индустрии гостеприимства. Появляется большое количество гостиниц, в том числе и мини-отелей. Отелю исходя из рыночного положения, необходимо не просто развиваться, а делать это быстрее конкурентов. Конкурента способность можно повысить только через качественное оказание услуг. Чем лучше и качественней предоставлена услуга, тем больше гостей будет у отеля. Для повышения качества услуг руководитель должен обращать внимание на мотивацию персонала, поскольку именно от мотивации зависит, как будет предоставлять услугу сотрудник. Персонал отеля выполняет главную роль в мини-отеле, поскольку именно от качества предоставления услуги зависит прибыль отеля и впечатление гостя.

Мотивация персонала очень важна для мини-отеля, поскольку устраиваясь на работу, каждый сотрудник преследует свои цели и мотивы. Руководителю необходимо понять, какие мотивы движут персоналом, что и является проблемой. При неуспешной программы мотивации, руководитель рискует не только проиграть борьбу конкурентам, но и остаться в убытке.

В рамках выпускной квалификационной работы рассматривается проблема, которая состоит в необходимости разработать эффективную программу мотивации персонала в мини-отеле.

Тема актуальна, так как программа мотивации позволяет с помощью мотивированных сотрудников поднять уровень выполнения услуги, а также получить результаты в короткие сроки. Поставлены задачи для достижения цели, которая заключается в разработке программы мотивации сотрудников мини-отеля «Олимп».

В первой главе выпускной квалификационной работы раскрыты понятия и сущность мотивации персонала, описаны виды и различия видов мотивации.

Практическая часть представлена во второй главе, содержащая характеристику мини-отеля «Олимп», оценочное анкетирование персонала мини-отеля «Олимп», анализ мотивационной программы и ее эффективности в отеле, также в качестве продукта разработана программа контроля качества и должностного продвижения. Данная программа разработана для администраторов и горничных мини-отеля «Олимп». Успешное применение программы на практике позволит обеспечить повышение качества обслуживания и работоспособности всего персонала, тем самым уменьшая недовольство гостя. На данный момент не качественное обслуживание является главной проблемой индустрии гостеприимства.

Результатами мотивационной программы являются:

- видение специалистом перспектив реализации своего потенциала;
- улучшения предоставления качества труда;
- овладение специалистом системой профессиональных знаний и навыков, необходимых для повышения своих профессиональных обязанностей.

Внедрение программы мотивации персонала принесет мини-отелю «Олимп» следующие выгоды:

- повышение производительности персонала;
- уменьшение времени на наставничество;
- повышение конкурентоспособности за счёт улучшения предоставления сервиса;
- снижения текучести кадров за счёт программы продвижения по службе.

Таким образом, поставленные задачи выполнены, цель достигнута.

## СПИСОК ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ

1. О защите прав потребителей [Текст] : федер. закон РФ от 9 янв. 1996 г. № 2-ФЗ [измен. 23 нояб. 2009г. № 261-ФЗ].
2. Правила предоставления гостиничных услуг в Российской Федерации [Текст] : утв. постановлением Правительством РФ от 25 апр. 1997г. № 490 [измен. 1 февр. 2005 г.].
3. ГОСТ 30335-95 / ГОСТ Р 50646-94. Услуги населению. Термины и определения [Текст]. – Введ. 1996-03-12. - Минск: Межгос. совет по стандартизации, метрологии и сертификации ; М. : Изд-во стандартов, 2004. – 3 с.
4. ГОСТ Р 51185 – 98 Туристские услуги. Средства размещения. Общие требования [Текст]. – Введ. 1996-03-12. - Минск: Межгос. совет по стандартизации, метрологии и сертификации ; М. : Изд-во стандартов, 2004. – 33 с.
5. Балашова, Е. А. Гостиничный бизнес. Как достичь безупречного сервиса [Текст] : учеб. Пособие / Е. А. Балашова. – М.: Ваче, 2005. – 176 с.
6. Барков, С. А. Управление персоналом: учебник / С.А. Бараков. – М. : Юрист, 2009. – 451 с.
7. Веснин, В.Р. Менеджмент [Текст] : учеб. / В. Р. Веснин. – М. : Проспект, 2009. – 512 с.
8. Волков, Ю. Ф. Экономика гостиничного бизнеса: учеб. пособие / Ю. Ф. Волков. – Ростов н/Д: Феникс, 2012. – 380 с.
9. Гордиенко, Ю. Ф. Управление персоналом [Текст] : учеб. пособие рек. Акад. гум. Наук для студентов / Ю. Ф. Гордиенко, Д. В. Обухов, С. И. Самыгин – Ростов н/Д. : Феникс, 2004. – 352с.
10. Джожджугазова, Е. А. Маркетинг в индустрии гостеприимства. уч.пособие / Е. А. Джожджугазова. –М. : «Академия», 2003. – 224 с.
11. Ехина, М. А. Организация обслуживания в гостиницах [Текст] : учеб. пособие. / М. А. Ехина – М. : «Академия», 2008. – 626 с.



12. Калинина, Л. А. [Текст] : Управление развитием персонала Л. А. Калинина. – М. : Новое знание, 2008. – 365 с.
13. Кравченко, А. И. Социология управления [Текст] : учеб. пособие / А. И. Кравченко, И. О. Тюрина. – М. : Акад. Проект, 2008. – 983 с.
14. Кусков, А. С. Гостиничное дело [Текст] : учеб. пособие. / И. К. Дашков. – М. : Аспект Пресс, 2009. – 328 с.
15. Лойко, О. Т. Сервисная деятельность [Текст] : учеб. пособие для вузов / О. Т. Лойко – М. : «Академия», 2008. – 304 с.
16. Лялина, И. Ю. Организация и технология гостиничного обслуживания [Текст] : учеб. пособие / И. Ю. Лялина. – М. : «Академия», 2008. – 208 с.
17. Мартынова, М. А. Методы адаптации: арсенал возможностей компании [Текст] : учеб. пособие / М. А. Мартынова. – М. : Феникс, 2007. – 370 с.
18. Музыченко В. В. Управл ение персоналом. Лекции [Текст] : учеб. / Музыченко В. В. – М. : «Академия», 2006. – 144 с.
19. Нагимова, З. А. Управление персоналом на предприятиях гостиничного бизнеса [Текст] : учеб. пособие / З. А. Нагимова. – М. : Проспект, 2004. – 144 с.
20. Саак, А. Э. Менеджмент в индустрии гостеприимства : [Текст] : учеб. пособие / А. Э. Саак, М. В. Якименко. – М. : Дело, 2007. – 432 с.
21. Сергеев, И. В. Экономика предприятия [Текст] : учеб. пособие. – 2-е изд., испр. И доп. / И. В. Сергеев.- М. : Финансы и статистика, 2009. – 604 с.
22. Стеклова, О. Е. Организация культура [Текст] : учебное пособие: О. Е. Стеклова. – М. : Ульяновск УЛГТУ , 2007. – 127 с.
23. Папирян, Г. А. Менеджмент в индустрии гостеприимства: (отели и рестораны). – М.: ОАО «НПО «Изд-во «Экономика», 2000. – 2007 с.
24. Елканова, Д. И. Основы индустрии гостеприимства: Учебное пособие / Д. И Елканова, Д. А. Осипов, В. В. Романов, Е. В. Сорокина. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2009. – 248 с.
25. Мусакин, А. А. Малый отель: с чего начать, как преуспеть. Советы владельцам и управляющим. – СПб.: Питер, 2010. – 320 с.

26. Уткин Э. А. основы мотивационного менеджмента. [Текст] : учебное пособие: Уткин Э. А. – М. : Издательство ЭКМОС, 2000. – 352 с.
27. Маслоу А. Мотивация и личность. [Текст] : учебное пособие: Маслоу А. – М. : 3-е изд. / Пер. с англ. – СПб.: Питер, 2016. – 400с.
28. Сладкевич В. П., Чернявский А. Д. Современный менеджмент [Текст] : учеб. Пособие / Сладкевич В. П., Чернявский А. Д. – М.: МАУП, 2003. – 152 с.
29. Дополнительные выплаты [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://people\\_and\\_cultures.academic.ru/398](http://people_and_cultures.academic.ru/398). – Загл. С экрана.
30. Туринский терминологический словарь [Текст]. – М.: Зорин И. В. Квартальнов В. А, 1999. – 664 с.
31. ГОСТ Р 54606-2011. Услуги малых средств размещения. Общие требования [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://docs.cntd.ru/document/gost-r-54606-2011>. – Загл. С экрана.
32. Толковый словарь русского языка [Текст]. – М. : С. И. Ожегов, Н. Ю. Шведова, 2008. – 944 с.
33. Философский энциклопедический словарь [Текст]. – М.: Л. Ф. Ильичёв, П. Н. Федосеев, С. М. Ковалёв, В. Г. Панов.— М.: Советская энциклопедия, 1983. — 840 с.
34. Форма оплаты труда [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://center-yf.ru/data/Buhgalteru/Forma-oplaty-truda.php>. – Загл. С экрана.

***Уважаемый сотрудник мини гостиницы «Олимп»!***

*Мы предлагаем вам принять участие в опросе по мотивации труда для сотрудников в мини - отеле.*

1. К какой должности вы относитесь? \_\_\_\_\_
2. Ваш пол  
а) М б) Ж
3. Ваш возраст \_\_\_\_\_
4. Считаете ли вы, что мотивация способствует повышению эффективности труда вас лично?  
а) да б) нет
5. Удовлетворяет ли вас мотивация на вашем предприятии?  
а) да б) нет
6. Материальное стимулирование как, по вашему мнению, влияет на вас?  
а) снижает б) повышает в) не действует
7. Моральное стимулирование как, по вашему мнению, влияет на вас?  
а) снижает б) повышает в) не действует
8. Трудовой настрой коллектива как, по вашему мнению, влияет на вас?  
а) снижает б) повышает в) не действует
9. Удовлетворены ли Вы размером заработка?  
а) удовлетворен б) не удовлетворён в) затрудняюсь ответить
10. Удовлетворены ли Вы режимом работы?  
а) удовлетворен б) не удовлетворён в) затрудняюсь ответить
11. Удовлетворены ли Вы самостоятельностью в работе?  
а) удовлетворен б) не удовлетворён в) затрудняюсь ответить
12. Удовлетворены ли Вы санитарно-гигиеническими условиями?  
а) удовлетворен б) не удовлетворён в) затрудняюсь ответить
13. Удовлетворены ли Вы отношениями с коллегами?  
а) удовлетворен б) не удовлетворён в) затрудняюсь ответить
14. Удовлетворены ли Вы отношениями с руководителем?  
а) удовлетворен б) не удовлетворён в) затрудняюсь ответить
15. Следующий вопрос построен с помощью линейной шкалы. Отметьте, пожалуйста, по шкале, в какой степени Вы удовлетворены своим трудом (в процентах). Для этого необходимо обвести соответствующую цифру кружком.

Работой совершенно не удовлетворен	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100	Работой полностью удовлетворен
--	---	----	----	----	----	----	----	----	----	----	-----	--------------------------------------

16. Каковы Ваши планы на ближайшие 1-2 года, касающиеся данной организации?

- а) продолжать работать на прежней должности;
- б) перейти на следующую должность;
- в) перейти работать в другое структурное подразделение;
- г) перейти работать в другую организацию без смены специальности;
- д) перейти работать в другую организацию со сменой специальности;
- е) свой вариант ответа \_\_\_\_\_

17. Выберите, пожалуйста, из перечисленных ниже характеристик работы 5 самых важных для Вас. Напротив самой важной для Вас характеристики поставьте цифру 1, менее важной 2, затем 3, 4, 5.

Характеристика работы	Отметка
1. Обеспеченность оргтехникой	
2. Возможность профессионального роста	
3. Разнообразие работы	
4. Высокая заработная плата	
5. Самостоятельность в выполнении работ	
6. Престиж профессии	
7. Благоприятные условия труда	
8. Благоприятный психологический климат (коллектив)	
9. Возможность общения в процессе работы	
10. Участие в развитии предприятия	

18. Какой из видов мотивации вас заинтересует в первую очередь? Выберите, пожалуйста, из перечисленных ниже характеристик работы 5 самых важных для Вас. Напротив самой

важной для Вас. Напротив самой важной для Вас характеристики поставьте цифру 1, менее важной 2, затем 3, 4, 5.

Виды поощрений	Отметка
1. Доплаты (премия, бонусы)	
2. Доплаты за стаж работы на предприятии	
3. Доплаты на оздоровление (к основной части отпуска)	
4. Обучение (курсы, тренинги, семинары, учеба)	
5. Страхование (медицинское, пенсионное)	
6. Обеды	
7. Оплата за проезд (проездной, развозка, обслуживание автомобиля)	
8. Корпоративные праздники (билеты в театры, кинотеатры, концерты; выезды на природу; экскурсии (в том числе и в другие города))	
9. Бесплатная или частичная оплата путевок	
10. Ссуды	
11. Спорт (абонемент в спорт зал, бассейн и т.п.)	
12. Другое (укажите, пожалуйста, что дополнительно вас могло бы заинтересовать)	

19.Отметьте удовлетворенность мотивационной программы в мини-отеле «Олимп»

Наименование мотивирующего фактора	Удовлетворен	Не удовлетворен	Затрудняюсь ответить
12. Заработная плата	–	6	–
13. Режим работы	4	2	–
14. Занимаемая должность	3	2	1
15. Премии	2	4	–
16. Корпоративные праздники	6	–	–
17. Наличие перспектив карьерного роста	1	5	–

*Спасибо за участие!*